

【研究ノート】

『七つの資本主義』を読む (1)

山 口 重 克

目 次

はじめに

§ 1. 第1章の要約—富を創出する七つの方法—

§ 2. 第2章の要約—規則と例外&統合と分解：普遍主義 vs 個別主義&
分解 vs 総合—

§ 3. 第3章の要約—個人のさまざまな社会集団の管理&外部の内部
化：個人主義 vs 共同社会主義&自己基準 vs 外部基
準—

§ 4. 第4章の要約—さまざまな過程の速やかな同期化：逐次的時間観
vs 同期化的時間観—

§ 5. 第5章の要約—成功者たちの拔擢&能力を示す機会均等の保証：
獲得地位 vs 生得地位&タテ社会 vs ヨコ社会—

以下次号

はじめに

本稿は、C・ハムデン-ターナー／A・トロンペナールス、『七つの資本主義—現代企業の比較経営論』（日本経済新聞社、1997年）[Charels Hampden-Turner and Alfons Trompenaars, *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, New York, 1993]における資本主義の文化的類型の存在についての調査報告を読むことによって、類型論の構成基準と構成方法を考究するための示唆を得ることを目的にしている。

訳者（上原一男・若田部昌澄）の「あとがき」によると、本書の著者の一人

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

のハムデン-ターナーはイギリス人で、ケンブリッジ大学経営診断研究所の客員研究員とオランダのエラスムス大学の客員教授を務めている。もう一人のトロンペナールスはオランダ人で、オランダの国際ビジネス研究センターの理事長を務めている。

本書の冒頭の「方法上の覚え書き」によると、本書は、国際ビジネス研究センターが世界中の 15,000 人の企業管理職に対して行ったアンケート調査を基に書かれたものであり、この調査の対象になった管理職は、上記の「センターとその支部が実施した、1986 年から 1993 年までの 500 回以上のセミナーに出席した人たちである。そのほとんどは、会社の経営・管理に携わる〈アップパー・ミドル〉の地位にある人で、ある程度、国際的に責任のある仕事につき、かつ自分が属する組織からさらに一層能力を開発するために選ばれた人びとである」とされている。

本書は 13 章からなる。以下で 1 章ずつ順を追ってその内容を紹介していくことにしたいが、その前にまず、各章のタイトルをあらかじめ示しておくならば次の通りである。

第 1 章：富を創出する 7 つの方法

第 2 章：世界に冠たる規則づくり屋，異常な分析屋

第 3 章：内なる個人の勝利

第 4 章：時計と競走しているとき

第 5 章：公正な競技場

第 6 章：個別的事象の調和

第 7 章：同期化，タテ社会，時間

第 8 章：共同社会の論理学

第 9 章：ドイツ型資本主義はヨーロッパを席卷するか

第 10 章：スウェーデンの社会的個人主義－荒馬のはざまで

第 11 章：自ら築き上げた国－神の徒弟オランダ人

第 12 章：口だけは達者なイギリス

第 13 章：危機と矛盾－フランスという名の例外

このうちの第2～8章の7つの章ではアメリカと日本が対照させられながら取り上げられ、あとの5カ国については、第9章でドイツ、第10章でスウェーデン、第11章でオランダ、第12章：でイギリス、第13章でフランスが取り上げられる。

内容の要約に当たっては、短縮、省略、若干のリライト・追加・編集を別にすれば、原則として本書の文章をほぼそのまま使っていることをお断りしておく。

なお、内容の要約のあと、本稿の結びの部分で、ミシエル・アルベールの『資本主義対資本主義』やロナルド・ドーアの『日本型資本主義と市場資本主義の衝突』における資本主義の類型論的考察、およびその他の諸研究を比較参照しながら、本書に対する総括的なコメントを述べたいと考えている。

§ 1. 第1章の要約—富を創出する七つの方法—

本書では、近年、あるいは過去に、経済的に成功した7つの資本主義国—アメリカ、イギリス、スウェーデン、フランス、日本、オランダ、およびドイツ—がとりあげられて、富創出のための価値体系が比較文化論的に考察される。その場合の本書の基本的なスタンスが本章の冒頭でまず述べられる。すなわち、これらの国はみな自由企業体制に基づく資本主義国と称し、総じて共通の哲学を奉じてはいるが、似ているところはそこまでで、労働の目的、株主に対する姿勢、従業員の管理法、様々な交渉戦術などを詳しく見ると、そこに見られる相違は大きい。そして、この相違を創り出しているのは、それぞれの文化、あるいは文化上の選好ないし価値観である、という。

この推論の前提になっているのは、それぞれの文化には、暗黙のうちに了解され、各文化のメンバーの潜在意識となっているような一連の信念というものがああり、文化の性格が相違すれば、それが相違するという仮説である。その例として、アメリカ人達の「時は金なり」という信念があげられ、大量生産方式も、テーラー方式も、時間動作分析も、あるいはアメリカの経済的弱点の一つ

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

と広く信じられている短期的成果の追求もこの考え方によるものであるとされる。それに対して、経済的に成功している他の多くの文化では、長期の利得の発生を期待して、短期の財務上の利益が先送りされるのであり、当座の貨幣を得るための近道がすべての文化で尊ばれているわけでないという。

このような本書の立場は、富とか価値の創出は本質的に倫理的な行為である、といういい方で示されている。このことは、富の創出は冷静な科学の分野での行為ではなく、道徳的価値観によって駆り立てられる行為であり、文化がこの価値観の最も重要な決定要因である、あるいはこの価値観こそが経済活動を規制する見えざる手なのだというようにもいいかえられている。

ところが、このことが、最近とくに英語圏の先進国、アメリカ、イギリス、オーストラリアでは見失われていたと著者達は考えており、その原因として、資本主義はどこでも同じ一枚岩的存在であると教え込んだ40年に及ぶ冷戦による分極化と、没価値論的な伝統的経済学が支配的であったこととをあげる。

ここで没価値論的な経済学というのは、富創出の動機に関心がなく、個々の技術や製造方法の議論をなおざりにしてきた非実用的な理論、象牙の塔の教科、という意味である。著者達はこの経済学に対して次のように考えている。すべての経済的取引行為の背後には、自分の価値観に基づいて行動し、優先順位の選択を行っている人々がいる。また、すべての経済活動を可能にしている、ほとんど計量しがたい一つの構成要素、すなわち人間関係がある。にもかかわらず、伝統的経済学はそれらをなおざりにしてきた。その点で、経済学はまさに企業の核心部分の研究を取り残してしまっているというのである。

ところで、本書では、富の創出行為に独特な一連の価値観をもって対応しているものとして、アメリカ、日本、ドイツ、フランス、スウェーデン、オランダ、イギリスという7つの文化が取り上げられるが、それらの価値観は、価値観を実践する組織と、その組織が作り出す製品やサービスの両方を特徴付けるものであるとされると同時に、その製品やサービスを供給する企業は、しばしば相互に緊張関係に置かれている様々な価値観を細かく調整して調和させ、対立する価値観から引き起こされるジレンマを解決する存在でもあると捉えられ

ている。

これは現代の国際化時代、国際競争が激化し、企業も多国籍化し、多文化集団化している時代を念頭においた企業の捉え方であると考えられるが、このような企業において各文化の価値観が経済上の選択にどのような影響を与えるかを理解するためには、価値体系が作り上げられる過程をまず詳細に調べてみる必要があるとして、さまざまな組織で経済活動のシステムを創設するための判断がどのように下されるかという問題を提示し、富を創出する組織の生存に不可欠な基本的価値評価プロセスを次の7項目に分けて確認する。なお、以下に掲げる7つのプロセスを選んだのは、それらが基本的なものであることに主要な人類学者や社会学者の意見の一致が見られるからであるとされている。

1. 規則を定めることと例外を発見すること：企業は一切の規則、規約、手続き、さらに慣例までも定める必要がある。だが、それだけでは不十分で、規則の限界を示すものとしての例外が見つけれられ、規則の若返りが図られなければならない。企業価値は普遍主義（一般性を持った規則）と個別主義（特殊な例外）とがいかに巧みに調和がとれているかに依存している。
2. まとめることと分解すること：企業は工程の欠陥の発見や改善の余地の検討のために全生産・操業過程を分解してみることで、全システムの改良のために全体を組み立て直すことが重要である。思考上の分析および物理的な分析（分解）の過程と統合（組立）の過程を繰り返すことによって、企業とその生産物は更新された状態に絶えず保たれる。
3. 個人のさまざまな社会集団を管理すること：個人の創意や意欲、エネルギーが組織の諸目的に調和することが企業成功の基本要件であるが、この調和は、従業員、株主、顧客の個人主義とより大きなシステムに関する共同社会主義とが適切に調和しているか、権利と義務がバランスしているか、社会と個人の間の利得のバランスが取れているか、に一部依存している。
4. 外部の内部化：命令や意志決定や目標は企業の内部から出てくる場合も

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

あるし、外部で生まれる場合もある。自己基準と外部基準をうまく調和させることができるかどうかとも価値評価基準になる。

5. さまざまな過程の速やかな同期化：企業はそれぞれの仕事をできるだけ短い時間で行う必要があると同時に、それらの仕事の多くを相互に同期化する必要がある。富の創出能力は、企業が逐次的時間を同期化時間にできるだけ近づけ、この二つの時間をどう調和させるかにかかっている。
6. 業績をあげた者の選抜：企業のために成果を上げた人物を昇進させ、報酬を与えることは重要であるが、そのためにはまず組織として何が達成に値する業績であるかを決め、目標を定める人が存在しなくてはならない。ただその場合も、業績に基づく「獲得地位」と年齢に基づく「生得地位」のバランスが重要だろう。
7. 機会の均等の保証：企業は自社の従業員に貴重な貢献を果たす機会を均等に与える必要がある。ただ、従業員たちの提案やアイデアは専門管理者の選択の目を通し、公平な審査を受ける必要がある。組織の完成度は、提出された情報を採用する機会均等の要請と、その情報の価値を判断する職階制とのバランスに依存する。

見られるように、以上の7つの評価プロセスのそれぞれには、内部にある種の緊張関係、価値観の対立が含まれている。この相反する二つの価値観のどちらを相対的に重視するかは、文化によってかなり相違するが、21世紀に成功を収める資本主義文化は、一見対立して見える価値観をバランスさせる文化であろうというのが、本書を貫く著者たちの基本的な考え方である。

本書では、この緊張関係のことをジレンマと呼んで、以下でその解消なり調和なりの仕方を考察するという観点から著者たちの調査の整理が進められて行くが、とりあえず、このような観点からの価値観の対立の例として、アメリカの個人主義と日本の共同社会主義が取り上げられ、将来の経済的成功はこの二つの価値観の平衡化に最善の仕事をした文化にもたらされるだろうと述べている。そして、例えば日本文化はこのジレンマを相互補完的と考え、フランス文化は相互に矛盾すると考えるというように、文化によってジレンマの関係につ

いての考え方は相違し、それらの摩擦や緊張関係の解消は、可能ではあるが容易ではないとされている。

上記の7つの評価プロセスの内部にはそれぞれジレンマが存在しているわけであるが、それがさらに次のように整理されて書き出されている。すなわち、

1. 普遍主義 vs 個別主義：規約，規則，あるいは法律が，例外的事例にまったく当てはまらない場合，たとえ不完全でも最も近いと思われる規則をそれにあててべきか，規則にかかわらず，その例外的事例が持つ個別的な有用性に基づいて考慮されるべきか。
2. 分解 vs 総合：現象を事実，項目，仕事，数，単位，点数，特性などに分解する分析的な物の考え方と，それらの詳細事項を全体的パターン，関係，広い関連の中に組み立てて配列する包括的な物の考え方の優先順位。
3. 個人主義 vs 共同社会主義：各個人の資質の向上，権利，熱意，報酬，能力，態度などに注目することが相対的に重要と考えるか，すべてのメンバーにとっての共同社会としての会社の発展に注意を払うことが重要と考えるか。
4. 自己基準 vs 外部基準：行動指針の決定のさいには，自己基準的な判断，意志決定，参加意識を尊重すべきか，外界の合図，要求，趨勢の方を尊重すべきか。
5. 逐次の時間観 vs 同期化的時間観：企業が仕事を速やかに行うためには，できるだけ短い逐次の時間の経過のうちに行うことが大切か，さまざまな努力を同期化して整合的に完成することが重要か。
6. 獲得地位 vs 生得地位：従業員の地位は，どんな業績をあげ，どのように職務を果たしたかによって決めるべきか，それともその会社にとって特別重要な，年齢，年功，性，教育，潜在能力，戦略的役割といった別な特質によって決めるべきだろうか。
7. タテ社会 vs ヨコ社会：従業員は平等に処遇する方が大切であるか，上司の判断と権威を重視する方が重要であるか。

このようにジレンマが整理されたあと，本書の研究方法の一つとして，さま

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

ざまな国からやってきた管理職に質問して、いろいろなジレンマ (34 個) のうちからどれをとるか態度を決めさせるという方法 (ジレンマ法) がとられたことが述べられている。続いて、上の七つのジレンマのうちの第3のジレンマが例として取り上げられ、この調査方法の具体的内容が次のように説明されている。すなわち、新しい従業員を雇う際、「集団に融け込めるか」(集団への適応)を重視するか、「仕事に必要な技能、知識、および実績」(個人的実績)を重視するかを問う調査を行い、こうして管理職たちは、個人主義と共同社会主義という2つの価値観のうちどちらを基本的なものと考えているかを示すように強いられるというわけである。

次に、国を同じくする人々には、同じ価値観を持つ傾向が見られるという問題が取り上げられる。例えば、日本人、ドイツ人、およびフランス人の管理職は、彼らの価値体系の基礎をまず自分が属する集団の福祉に置き、その集団の必要が満たされてから初めて個人の必要に注意が払われる。アメリカ人、イギリス人、オランダ人、スウェーデン人の管理職は、自分達の価値体系の基礎を個人の福祉に置いており、次いでそれらの個人が有効な集団にまとめられる。

ただ、まず個人を考える人も集団や組織のことに関心を払っており、まず組織について考える人もそれを構成する個人に関心を払っていることについては多くの証拠があるとされ、ここでとられている方法は人々が価値観を形成する際何から出発するかを明らかにしようとするものだと説明されている。これは、先のジレンマの解決の際の価値観の優先順位の問題だということにも説明されている。

この問題は、国を同じくする人々にはこのジレンマの解決の仕方についても同じ傾向が見られるという点から、さらに次のように説明される。

いずれの国の管理職も、緊張関係にある二つの価値観の一方から出発し、それを他方に結びつけようとする。いいかえれば、価値体系は環状になっている。例えば、アメリカ人やイギリス人は、各人が自分の自利心を追求すれば、見えざる手が働いて社会の共通の利益のために奉仕することになると考える。フランス人、ドイツ人、日本人は、集団の欲求が先に配慮されれば見えざる手が働

いて、自動的に個人の欲望が配慮されるようになるだろうと考えるというのである。

以上は本書の方法論についての序説であるといつてよいだろう。以下の諸章で、各国独特の価値観とその国の富創出システムとの間にみられる関連が詳しく説明されていくことになる。

§ 2. 第2章の要約

—規則と例外 & 統合と分解：普遍主義 vs 個別主義 & 分解 vs 総合—

本章では、前述の七つの評価プロセスの背後にある二組の価値観とその緊張関係のうちの最初の二つ、すなわち、(1) 規則を定め、例外を発見すること：普遍主義 vs 個別主義と (2) 組立と分解：分析 vs 統合、に対するアメリカ人の態度が示される。

アメリカ人は普遍主義と分析を極めて重視する。アメリカ企業に見られる極端なまでの規準化、事前定型化がアメリカ資本主義文化の特色である。これはアメリカ資本主義の強みでもあり、アキレス腱でもある。アメリカの経済的成功の多くの原因は、普遍主義と分析の重視にあるが、普遍主義をやみくもに追求していくと、個々の人物、独特な関係、特殊な環境、例外的な要請といったこと（個別主義）に目をつぶりがちになる。すべてのものを基本的要素にまで分解・還元しようとしすぎると、全体とか、調和、デザイン、美観、包括的まとめ（統合）の認識がおろそかになる。このような概観のあと、アメリカの弱点が次のように指摘される。

アメリカがいち早く大量生産と大量販売に優れた能力を発揮できたのは、その群を抜いた普遍主義的文化によるところが大であるといつてよいが、そのことは、市場が今よりも注文生産的になり、細分化され、独自の好みに応ずるようになってくると、アメリカは困難に直面するだろうということを意味する。文化的にみて異質性や多様性、個別性などに志向する日本やフランスなどの国々との競争について、このことがとくにあてはまる。現代の世界経済の動向

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

からみて、普遍主義は限界に近づきつつあり、個別主義の可能性が大きくなりつつある。本書の著者達はアメリカ経済の弱点の一つをこのようにみている。

また、このアメリカの普遍主義の源泉は何かという問題について、本書は興味ある仮説を述べている。アメリカの普遍主義的な憲法と法体系が移民達への招待状になって、彼らは多くの特殊な慣習を普遍的な法体系に置き換えたのであり、アメリカが移民社会であることが、アメリカ流儀が規則化されている理由であるというのである。

それから、本章では、アンケートの回答について興味ある分析が示されている。普遍主義と個別主義のジレンマに関して、例えば個人的友情と普遍的規則のどちらを大切に考えるかという質問に対する回答をみると、アメリカ、オランダ、オーストラリア、カナダ、ドイツについては普遍主義を尊重する回答の比重が圧倒的に大きく、90 %台、イギリス、スウェーデンが80 %台。比重の小さいグループでは、ベルギー、日本が60 %台、シンガポール、イタリア、フランスが50 %台である。

次に、アメリカが分析好きな国であるという点については、このことがおそらくアメリカが機械の時代に飛び抜けた存在になった理由であろうとされている。機械は容易にその部品に還元でき、また単純に規格化された製品を大量に生産する。しかし、この点でも、情報が加わった複雑なシステムが成長してくると、日本、フランス、ドイツのように、部分よりも全体を優先させる文化が強みを持つ可能性があるという。

さらに、この分析的か統合的かという価値観の相違は、ビジネス慣行に重大な影響を与えるものであるとして、本書では、ジレンマ法によって各国の管理職の人たちの分析志向度とまとめ志向度を調べるために、会社について、次の二つの考え方のどちらを選ぶかというアンケートをおこなっている。すなわち、(a) 会社とは、効率的な方法でさまざまな職務や業務を行うように作られたシステムである。そうした職務を機械やその他の設備の助けを借りて遂行するため、人が雇用される。それらの人々には、彼らが果たす業務に対して報酬が支払われる。(b) 会社とはともに働く人々の集団である。その人々は他の人々や

組織と社会的関係を保持している。会社がうまく機能するかどうかはそれらの関係に依存している。その回答によると、(a)を選んだ比率は、アメリカ(74%)と日本(29%)が正反対の端の位置にあり、50%以上が、カナダ、ベルギー、オランダ、オーストラリア、スウェーデン、イギリス、50%以下が、イタリア、ドイツ、シンガポール、フランスである。

この分析か総合かという問題は、機械と有機体という比喻で説明され、アメリカ人たちには企業を機械と見る考え方が根底にあるのに対して、日本、シンガポール、フランス、およびラテン系の国民は、組織をもっと有機的なものとする傾向があるとして、その比喻の内容が次のように述べられる。すなわち、機械は分解しても壊れないが、有機体は絶えず生きたままにしておかなくてはならない。機械はそのものだけで存在できるが、有機体は周囲から愛情こまやかな慈しみと、自然の栄養物が与えられる必要があり、したがって、それを取りまく全エコロジーと相互依存の関係にある。機械はそれを構成する部品以外のものではないが、有機体はその部分にまさる高いレベルの意味や目的、命令を生み出す。したがって、イギリスやアメリカの会社にとっては、従業員は資本資源や原材料と同列の人的資源に過ぎない。これらの諸単位の集合体が、一体成形的関連のない個々の物体であるかのように、雇用され、解雇され、取得されるのである。こうした考え方では、関連していることがもつ質を考慮することはできない、と。

ここでは、分析 vs 総合という価値観の対比は、原子論的な社会観と社会有機体説の対比として説明されていると要約してよいだろう。

分析 vs 総合という問題は、さらに、交渉の仕方の相違の問題としても説明されている。アメリカや北西ヨーロッパの人々は「単刀直入」を好み、「遠回しの物言い」を好まない。「時は金なり」だからだ。他の、とくにアジアの諸文化、あるいは一部のラテン系諸国では、そうしたやり方は無作法で、幾分不快なことと感じられる。彼らにとって大切なのは、複雑な情報を交換する際に必要な多面的な関係を結ぶことができるほど信用に値する人々なのであり、それを確認するための儀式が必要なのだ、というのである。

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

続いて、分析的志向の意義と限界が考察される。分解志向型文化では分割重視が強く現れる。20世紀の初め、アメリカの工場作業は、細かく分割され、各職務は、無限に同一に繰り返されるよう慎重に時間計測され、詳細に規定された手の運動に還元できるほど単純化されていたが、こうしたやり方は、現実には特殊なアメリカ的条件にのみ適ったものであった。労働者はしばしば多民族的の移民で、相対的に未熟練であり、しかも外国語を話しているので、お互いに考えあったり協議したりできないものと考えられた。業務を単純化することによって賃金が低く抑えられ、そのことによって移民たちが「トラブルメーカーの労働者」と入れ替えられたのであり、この分割統治政策は分割志向をさらに強め、分業度を進展させ、労働の単純化をさらに高めた。著者たちは、このような分解志向型の文化につきものの遺産のひとつは、頭脳と手、思考と行為の分離であるという。

そして、この結果として、アメリカの労働者は機械の論理に調和し、協議する機械の延長となるように仕込まれて、アメリカは相対的に単純な製品の量産では、世界の指導者となったが、1970年代中頃から1980年代の間にこの事態は変化し始めた。アメリカの業者によってアメリカの工場と同一の仕様で建てられた工場のある第3世界では、アメリカの労働者に支払われる賃金の数分の一の賃金率で、単純な製品の量産が可能であった。アメリカは賃金が最低なところならばどこへでも、自国の製造業を移転させた。空洞化の発生である。思考と行為、頭脳労働と肉体労働の分離・分割に加えて、頭脳部分はシカゴに、手の部分はメキシコとフィリピンに、といった具合に地理的分割が行われた。これが本書のいう分解・分割志向の一つの帰結である。

しかし、他方では、多くの先進経済諸国でこのような単純な製造業の作業の仕方に代わる新しい方法も開発されてきている。特殊化され明細化されたさまざまな規格の世界から離れて、例えば、短期で柔軟な製造工程、頻繁な工具の交換、カンバン方式的な受け渡し、さらには、問題解決のための自由裁量権とかなりの熟練と素養を備えた自主管理力のある作業チームの編成、といった方向への変化が見られる。こうして、例えば何台かの機械のサイクル・タイムが

労働者の都合と作業のリズムに合うように調整されるようになるとしたら、この労働者は、機械、あるいは機械化された組立ラインの延長ではない。むしろ、多数の機械が、その機能を整合させる人間のシステムの延長になっているのだという。

この「新しい」製造工程は「旧い」それと比べると、いっそう統合的、相互関連的で、非分解的、非特定のである。精巧・微妙な製造工程には、作業員間にますます豊富な情報がやり取りされることが必要になるが、そうしたことには、多様で相互の関連に気を配ったものの見方とうまくあった文化が必要になる。その点で、本書は、従来の機械の時代にはかなり利点をもっていたアメリカの分解志向は、今やその有効性を減じつつあるという見方をしている。また、複雑な業務や工程を分解すると何千もの細かい項目をチェックしなければならないことになるので、分解志向的文化は時間の経過とともに複雑化していく業務や工程の管理に向いていないとし、その点で文化的特性としての分解性向は、もっと全体論的な見方で修正されない場合には、その有効性は限界に来つつあるともいっている。

§ 3. 第3章の要約

—個人のさまざまな社会集団の管理 & 外部の内部化：個人主義 vs 共同社会主義 & 自己基準 vs 外部基準—

本章では、第1章であげられていた七つの価値評価プロセスのうちの3番目と4番目の二つとそれぞれの特徴をなすジレンマ、すなわち、(1) 個人のさまざまな集団を管理すること：個人主義 vs 共同社会主義、(2) 外部の出来事を内部化すること：自己基準 vs 外部基準、の2項目の考察を通して、富の創出のアメリカ型がさらに詳細に説明される。

まず、アメリカの管理職は、本書の国別サンプルの中では最も強い個人主義的傾向を示しており、アメリカ型の富の創出方法にはこの個人主義的な価値観が刷り込まれているという。

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

しかし、ここでも、この点がアメリカの強みであると同時に、逆にアメリカの弱みにもなっているとされる。その例の一つとして、共同社会のニーズが無視されているため、労使関係や教育は問題を抱えており、地域社会は麻薬と犯罪の横行を押さえることが出来ない状態である点があげられる。またもう一つのマイナス面として、アメリカの管理職は腰掛け気分で気ままであり、自分を高く買ってくれるところへどんどん行ってしまうことがあげられる。そのため会社が破産すれば、社会の負担が増加する。著者たちは、このように会社が個人の利得のための単なる道具と考えられている限りで、アメリカの社会制度は、共同社会志向度の高いドイツ、フランス、日本との競争で弱体化されてきたとみる。

また、自己基準そのものにもマイナス面があるとして、次のような点があげられる。外的変化の速度が速くなると、生き残って繁栄を享受しうるのは、状況に素早く適応できる者、時の流れの大波を巧みに乗り切れる者である。日本、スウェーデン、オランダは、様々な外部勢力の試練を受け、そのアンテナの感度を絶えず外界に合わせている。ドイツとフランスは個人的信念を奉ずることではチャンピオンであっても、仕事に対する取り組み方は個人主義的色合いが弱いので、そのことが顧客や仕入先との間に息の長い強固な関係社会を作り上げる上での助けになっている。個人主義者としての「内なる人間」が個人的成功だけを強く自分自身に訴えかけ、自己成就だけを目標として努力するのは、アメリカ社会においてだけである、という。

このようなアメリカの個人主義は、ピューリタンの遺産であると著者たちは考えている。すなわち、各個人は、個人的に直接神に近づき、神と誓約あるいは契約を交わす力を持ち、地上に天国を築くべく奉仕しているという信念に、アメリカの個人主義は発するものであり、この点がカソリックと違う。カソリックは一つの共同体として神に近づくのだが、ピューリタンは個人が別々に神と接見する、という。そして、イギリスで迫害されて新世界に移民してきたピューリタンにとっては、社会との間の緊張関係は相変わらず元のままで、社会はそれを構成する個人と、そこにおけるいくつかの集団主義的障害との戦いの

総和でしかなかったとみるのである。

さて、ここで、本書でのジレンマ法による個人主義度の測定調査の結果を紹介しよう。本書の調査対象の管理職の人たちに対して、一人の個人としての自分と集団のメンバーとしての自分のどちらを強く意識しているかを調べるという目的で、自分の部局で働いて貰う新しい従業員を一人雇おうとする場合、次の二つの考慮事項のうちどちらを重要と考えるかという質問が提出された。すなわち、

- (a) 新しい従業員はこれから一緒に働かなくてはならない集団、あるいはチームにうまく馴染めぬ人物でなければならない。
- (b) 新しい従業員は仕事に熟練し、知識があり、前の職場で成功の記録を持つ者でなければならない。

本書の著者たちは、(a)を選んだ人は集団の目標ないし融和を相対的に強く支持する人であり、(b)を選んだ人は個人の能力に強い関心を払っている、と考えるわけであるが、調査の結果、能力と回答した人の割合は、トップはアメリカで92%、カナダ、オーストラリア、オランダ、ドイツ、イギリスが70%～90%台。イタリア、フランス、スウェーデンが50%～60%台、日本は49%、シンガポールが39%であった。

さらに、同様の趣旨で、管理職たちに対し次の2種類の職場のどちらを好むかという質問が出された。すなわち、

- (a) 誰も個人的名誉のために選び出されることなく、すべての人が一緒にまともに働いている職場。
- (b) 個人の創意が奨励され、個性的な創意が実現される職場。

調査の結果、(b)を選んだ人の割合は、アメリカとオーストラリアがトップで97%、以下、カナダ、スウェーデン、オランダ、イギリスが90%台、ドイツが80%台、イタリア、フランスが69%、日本とシンガポールは前問の場合と同じ49%、39%であった。

本書では、アメリカのトップの経営者の俸給が、ヨーロッパやアジアの規準に照らして天文学的数字にのぼるのもこの点から説明できると考えられてい

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

る。因みに、ここで取り上げられている『フォーチュン』誌の1988年11月号でのアメリカ、ヨーロッパ、日本の年俸の比較の一例を紹介するならば、クライスラーのリー・アイアコッカの年俸は1750万ドル、ダイムラー・ベンツのエドアルド・ロイターは120万ドル、本田技研の久米是志は45万ドルである。

次に、個人の創意や創造力に対する組織の役割と文化的個人主義がもつ問題点についての著者たちの意見を紹介しよう。人々に信念や独立心が生まれるのは、周囲に愛され、受け入れられ、元気づけられることによってである。アメリカの個人主義の問題点は、個人の支えとなる共同社会の中での個人の故事来歴などにはまったく目もくれないといふところにある。成功を個人の腕一本でのたたき上げの結果だとだけ見るのは、彼を支えた多くの人をあまりにも見くびった話で、問題がある。たとえば、ボーナスがある労働者の集団に支給されると、その集団は自分達の友情でお互いを支え合い、報い合うと同時に、その集団内で高い実績を上げた者や創造的人物を尊敬するようになることが、ここ30年来の事実の報告によって知られている。ところが、もしボーナスが相対的に高い能力を示したと認められる個人、あるいは高い実績を上げた者だけに支払われると、その集団は経営者に最も気に入られた者をよってたかっていびり、その仕事を妨害し、ぞの仕事を完全に打ちのめしてしまう傾向がある。集団的に個人の能力を高めるという方法は、アメリカの文化的個人主義とは両立せず、アメリカ企業においては十分に利用・活用されない傾向があり、その結果ダメになるのは個人なのだというのである。

ここで、管理職が組織をどのように見ているか、組織は個人的野心を実現するための単なる手段にすぎないのか、管理職は組織にどれほど肩入れしているかを見るために、管理職に課せられたジレンマに対する回答の分布を紹介しよう。もしある会社に就職を申し込むとすれば、(a) これからの自分の人生をほぼ確実にそこで働くであろう、(b) その会社との雇用関係は一定期間で終わることはほぼ確実である、という2つのうちのどちらを選ぶかという質問に対し、短期間と答えた割合は、アメリカが最高の99%、最低はシンガポール32%、日本41%、高い方から並べると、カナダ、オーストラリア、オランダ、イギ

リス, ドイツ, スウェーデンが90 ~ 80 %台, フランス, イタリア, ベルギーが70 %台である。

なお, 個人と集団という2分法との関連で, 次のように述べられている点は興味深い。すなわち, 個人主義は極端な形では生産よりも消費に適している。消費は個人的に行う。対照的に, 生産は規律正しい集団的行為の結果である。個人主義的な国の製造業は衰退しているように思える。消費が多すぎるとインフレーションが進行する。こういったことが次第に個人主義経済の病根として現れるだろう, と。

さて, 本章の後半の話題は自己基準的個人主義である。

人間は自ら進んで周囲の状況を左右することができるし, またそうすべきであり, 各人の運命は自分が招いたものであるという考え方を自己基準的と呼ぶとすれば, これほどアメリカ人の物の見方とアジア的, およびラテン的文化の人々の考え方との違いを表しているものはない, と著者達はいう。アメリカ人にとってはこの自己基準主義と個人主義は同じことなのである。

ここで, 著者達は, さまざまな文化圏からやってきた管理職に対して, 次のような5組の命題について行った賛成か反対かのアンケートの結果を報告している。

5組の命題は次のようなものである。

- ① (a) 個人の価値は, 当人がどれほど一生懸命努力しようともしばしば認められることなく無視されてしまうものだ。
(b) 長い目で見ると, 人は世間でふさわしい尊敬を勝ち取るものだ。
- ② (a) この世は力を持った少数の人々によって動かされており, 小物ではそうした状況を動かすためになうことはほとんどない。
(b) 平均的市民も政府の意志決定にある程度の影響力をもつことができる。
- ③ (a) あまり先立って計画を立てることは必ずしも賢い方法ではない。というのも多くのことはどのみち好運, あるいは不運の結果であるからである。
(b) 自分が計画を立てれば, それを実現できることはほぼ確実である。

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

④ (a) いつも私は自分に起こる事柄をほとんど左右できないと感じている。

(b) 偶然や好運が自分の人生に大きな役割を果たしているなどということは信じ難い。

⑤ (a) ほとんどの人は、自分たちの人生がどれほど偶然的出来事に左右されているか分かっていない。

(b) 実際には、好運といったものは存在しない。

これらの5組の質問のいずれについても、自己基準型の回答は (b) であるが、ここで取り上げられている12カ国の管理職のうち、(b)を選んだ平均的割合は、アメリカ、ドイツ、カナダ、オーストラリア、フランスが60%台、オランダ、イギリスが50%台、イタリア、ベルギー、スウェーデン、シンガポール、日本が40%台となっている。

ところで、本書では、この質問が行われたときに印象深かったこととして、自己の信念に基づいて行動するというアメリカ人にとっての理想的な個人像は、他国民、とくに日本人によっては十分に賛成が得られなかったという点があげられている。著者達は、アジア諸国の管理職には、自分を自力では左右できない外部の力によって動かされていると考える傾向が見られるといい、彼らの理想は、素早い身のこなしと頭の回転で、相手の力や弾みの働く方向を変えてしまう術を持った人物であって、こうしたことは、柔道、合気道、その他のアジア的武術に見ることができるという。

そして続いて、著者たちは、イギリスの経営学研究者メレディス・ベルビンのビジネス・ゲームによる次のようなテストの結果を紹介しながら、アメリカ的な自己基準型の限界を論じている。

このテストはマネジメント専門学校の講座に出席している管理職に対して行われた。7人ずつからなる8チームを編成し、ずば抜けて高い知能を備えた7人の管理職から成るチームを「アポロ」と命名し、ずば抜けて創造力の高い7人から成るチームを「プランツ」と命名した。8チームによるビジネスゲームの結果は、アポロ・チームは最下位、プランツは6位であった。この実験は繰り返し行われたが、何度やっても、これらのチームは最下位に近い成績に終わ

った。このテストの結果によってベルビンが知ったことは次のようなことである。

高い知能指数を備えた管理職達はお互いに切れ者の評論家、あら探し屋と化してしまった。評論家や発明家は1チームに一人か二人いればよい。提案されたアイデアごとに、チームの他の一人のメンバーがそのアイデアを受け取って承認し、第3のメンバーが必要な資金の手当をし、第4のメンバーが新製品の開発に専念して完成させ、第5のメンバーが新製品を評価し、改善し、第6のメンバーがその製品が細部まで完全であることを確かめ、第7のメンバーがグループの志気を維持する、といったことが必要である。全体として成功するかどうかは、チーム内に役割のバランスがとれているかどうかにかかっている。アイデアを考え出すには一人しか必要としなくても、革新を行うためにはチーム全体が必要なのである。アイデアを考え出すのは個人であっても、革新は集団の仕事である。いいかえれば、発明は自我によって進められる行為であるのに対して、革新においては、チームのメンバーが自分達の外部に発生したサイクルに同期化するように求められるわけである。

このような観点から、本書の執筆者たちはアメリカの問題点を次のように論じている。アメリカは巧に発明はするが、それらの発明を全チーム総がかりで革新的生産物に変え、速やかに市場に出すほど効率的に革新を行っていない。こうして、ひとたび自己基準的発明がアメリカに生まれると、アジアでは、消費者にとって最も魅力的な製品を創り出すために、その製品に対する外部基準的なさまざまな改善、洗練化、精緻化、さらには宣伝が総出で行われる。こうしたパターンはこれまで幾度となく繰り返されてきたと。

しかも、こうしたパターンさえもう過去のものとなりつつあると著者たちはいう。アメリカが「先行する」が、外部基準的文化が「先にゴールする」という考え方は、競争は出発点とゴールがそれぞれ一つずつであると前提しているが、製品は、日本人がいうように次第に「食物連鎖」、あるいは「製品世代」を作るようになってくる。スタートとゴールの数は減っていくが、AとBという両親からC、D、Eという子が生まれ、そしてこの子たちからF、G、H、I、

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

さらにはJという子が生まれる等々のように、連続的、段階的な増殖・発展が見られるようになる。レースはスタートが一つでゴールが一つというものから、リレー競争に似たものに代わってきたのだ。こうして、いたるところでチームが個人に取って代わりつつあるというのである。

また、このことは次のような諸点の変化にも現れているという。たとえば、アイデアをただ実行に移すだけの労働者でよければ、賃金を安くできさえすれば、メキシコ、フィリッピン、あるいはパナマの労働者に置き換えてもよい。しかし、最善の革新を市場に出すには、様々な問題を解決し、費用を削減し、製品をいっそう効率的に生産するため製品のデザインの変更を助ける労働者の協働をとまなう集団的企業行為が求められる。製品はただ新しいからといって売れるものではなく、便利で、ユーザーに優しく、よくデザインされ、取り扱いが簡単で、価格が安く、あか抜けしているから売れるのである。そうした目標を達成するのは従業員集団であって、偉大なアイデアをもった天才ではない。しかも、偉大なアイデアといえども、たやすく学び取られ、すぐさま世界中に伝えられる。それに、ほんの僅かの変更を加えることにより、製造業者たちは特許の網の目をくぐり抜けてしまうことができる。対照的に、発明から革新へ移行する過程は、各企業にとって非常に複雑で、個別的、共同作業的、社交的な過程である。この過程は独特な文化に依存するところが大きく、アメリカ人が尊重する普遍的に規準化された特許権とは違って、盗んだり、模倣したりできるものではない。

こうして、著者たちによれば、アメリカを支配している自己基準は、多数の新会社、新職業を創り出すことには役に立ち得ても、成熟した市場を満足させることができるかどうかという点で、弱点をもっている。市場は成熟すると必ず細分化され、製品の多様性についての競争が激化する。無数のパターンをもつ顧客の需要の変化に対処するには、集団的に作業をするチームによる対応が最善のように思われる。その意味で、自己基準的な物の見方は世界的なマーケティングでも困難にぶつかる。顧客志向であることは外部基準的であるということなのである。本書の著者たちは、このようにアメリカ資本主義の問題点を

指摘している。

第3章の最後では、以上の議論をふまえて、世界的な通商戦争の現在の局面におけるアメリカの自己基準的な個人主義の限界が取り上げられる。

経済的に成功するためのアメリカ的な処方箋は個人的な競争であるが、問題は競争する主体は何かということである。われわれが個人として競争すべきなのか、あるいは単独の組織としてか、組織群としてか、全産業としてか、国民としてか。自己基準の個人主義は、企業集団、産業、あるいは国民のレベルで国際的に競争するために必要な協力体制を構築するのを妨げる。アメリカが大規模な経済的連合体に示した過去の反応はほとんど否定的なものであり、反トラスト政策や反トラスト運動が推進されてきた。

このようにいったあと、本書は、アメリカ人が企業の協力関係を共謀による消費者の利益の侵害・略奪であると見ているのに、一部の他の国では国の代表選手が外国の挑戦に対して結束することは許されると考えられているといい、この二つの考え方の比重を、以下のようなジレンマを設定することによってテストしている。

- (a) もし企業が相互に協力し合うことを許されると、彼らはたいていの場合馴れ合って、消費者、さらにはもっと広い社会の利益に反して、価格を引き上げるか、取引を制限するか、あるいはその両者を実行する協定を結ぶだろう。彼らは、そうすることが自分達の利益であるという明白な理由にもとづいてそうするのであろう。競争させること、しかもますます激しく競争させることが、そうした傾向に対応する唯一の方策だ。
- (b) もし企業が相互に協力し合うことを許されると、彼らはたいていの場合、取引量の拡大の形で得られた効率の向上と操業のさまざまな経済を自分達の顧客に還元するだろう。彼らは、それが自分達自身と自分達の顧客集団の利益であるという明白な理由でそうするのであろう。もっと広い世界と競争するためには協力することが唯一の方策だ。

質問に対して、競争は共謀を防ぐ方法であり、ますます激しい競争が必要と回答した割合は、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリアが60%台、

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

イタリア、オランダが50 %台、ベルギー、フランス、ドイツが40 %台、スウェーデンは39 %、日本が24 %、シンガポールが19 %であったと報告されている。

§ 4. 第4章の要約

—さまざまな過程の速やかな同期化：逐次的時間観 vs 同期化的時間観—

ここでは富の創出の第5のプロセス、すなわち、さまざまな速度のプロセスを同期化することが問題とされる。さまざまな職務は速やかに遂行されなければならないだけでなく、次の段階、あるいは並行するプロセスと同期化されるように「ジャスト・イン・タイム」に完了されなければならない。著者たちはこのことを競走とダンスにたとえて、競走では人々はゴールに向けてダッシュし、ダンスではすべての踊り手のステップが優雅に整えられるというように説明し、時間を競走のように考えるのを逐次的見方、ダンスのように考えるのを同期化的見方と呼んでいる。そして、第一の見方では、生産物が旧来の流れ作業の組立ラインのように、順次加工されることをよしとするが、第二の見方では、正確に適切な時点で組み立てられるために、並列的工程で複数の作業が完了されることがよしとされるといい、それぞれの文化によって、どちらか一方の作業方法の方が他方のそれよりもすんなり受容される傾向が見られるという。

著者たちは、人が時間をどのように考え、どのように観念するかを見れば、その人とその人の文化がよく分かるといって、さまざまな文化の時間の捉え方を二通りに分けている。すなわち、その一つは、時間を逐次的なもの、刻一刻と直線的に進んでいくもの、すべて人々の眼前を過ぎ去っていくもの、と考える捉え方で、この場合の時間は客観的である。他の一つは、本書が同期化時間と呼んでいるもので、未来の目的のために現在の資源と過去の経験を協働させる好機はいつかという考え方をする、いわば循環的な時間観であり、この時間

は主観的であるという。この主観的であるというのは、人が実際に経験することは現在のことであり、過去と未来はその人の観念でしかないが、これが現在と同期化されて、今ここにあるものともなるということだと説明されている。

このように時間観の2類型を説明したうえで、著者たちは、アメリカの時間の見方は概して逐次的であるといい、このことの例証として、少しでも早く機械と組立ラインを動かし、従業員をせきたてて、労働者と経営者とが少しでも短い時間で仕事を完成させようと時計と競走するような企業文化を最初に出現させたのがアメリカであることをあげる。

また、このことは、その裏返しとして、アメリカ企業は時間を要することや長期の投資を好まないことを意味し、また製品が複雑化・精巧化すると、生産を同期化して一人の労働者が6台の機械を操作するといったことが、一つ一つの生産段階を素早く完了することと同じくらい重要かも知れないということ、あるいはスピードアップは協調関係なくしては不可能になるということをなかなか理解できないことを意味するという。

なお、ここで、アメリカ、イギリス、スウェーデン、オランダでは速やかな逐次的進行為強く意識され、日本、ドイツ、フランスでは同期化することの方に強い関心が払われているとされ、また、逐次時間的な合理化を重視する考え方は、人間を費用、消耗品、超効率の機械の単なる構成部分とみなす傾向があり、同期的調整を重視する考え方は、人間を聡明な情報源と理解する傾向があるとしている。

次に、サークル・テストという方法によって、それぞれの文化が時間をどの程度逐次的なものと考えているか、あるいはどの程度現在に重ねて考えているかが測定されている。三つの大きさの異なる円が大きい順にそれぞれ未来、現在、過去を表すとし、それらの円を並べることによるいわゆる投影検査法で、3つの円が離れて並べられている場合は逐次的時間観を、重なっている場合は未来、過去、現在についての同期化的時間観を示しているとされる。

ここではテストの結果だけを紹介するならば、アメリカ人は調査対象の中で最も逐次的に時間を見ている文化のなかに入る。三つの円をアメリカよりもも

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

っと離れて並べているのはオーストラリア、スウェーデン、オランダである。日本人は、他のいかなる管理職集団よりも同期的な時間観を持っており、韓国、ドイツ、フランスの円もかなり重なり合っている。2つの円が部分的に重なり、他の一つの円は接しているか離れているかしているのがシンガポール、イギリス、ベルギー、イタリアである。

また、時間を逐次的に考える管理職と同期的に考える管理職の仕事の仕方の相違が表にまとめられているので、それも紹介しておこう。

時間を逐次的に考える管理職の仕事の仕方の特徴は次のように示されている。

- ①一時にひとつのことしかしない。時間は有形で分割可能と考えている。
- ②仕事に集中する。
- ③時間的拘束を厳重に考える。時間表を守ることが重要と考える。
- ④短期的人間関係に慣れ、それに代わる新しい人間関係が生まれなくても、たいてい気にせず、それを破棄する。
- ⑤管理職は現在の成果に個人として責任を負っている。すなわち、責任時間枠はその在職期間と一致する。
- ⑥時間とは一種の脅迫であり、完全に利用せよと冷酷無情にせきたてる、高価な出来事の連続である。
- ⑦争いごとは、「早いもの勝ち」の原則と各人が自分の順番を待って作る列が解決する。
- ⑧合理性と論理性を持つ者には誤りがなく、成功は原因と結果、前提と結論という直接的連鎖によってもたらされたものとする。
- ⑨製品は時間の経過とともに、まったく斬新で収益性の高いものから、ルーティンな工程で生産され、低い利鞘しか得られないものへと変わっていき、最終的には消滅してしまうものとみなされる。

時間を同期的に考える管理職の仕事の仕方の特徴としては次の点があげられている。

- ①一時に多くのことをする。時間を無形で弾力的・伸縮的とみている。

- ②気を散らされて、仕事を中断させられても平気である。
- ③時間的拘束(時間表, 予定表, 締切り期限)を絶対的目標よりもむしろ望ましい目標と考える。人間的に業務を遂行することを重視する。
- ④生涯を通じて結ばれる永久不変な結びつきを良しとし、会合を繰り返して定期的に旧交を温める。
- ⑤管理職はより良い未来の実現を図るため、過去をどう現在に活かすかにグループとして責任を負っている。
- ⑥時間とは、そのつど目新しい事業機会を携えていつもきまって訪れてくれる友人である。
- ⑦争いごとは、相互関係を十分慎重に調整された最低必要限度数のプロセスから汲み上げられた、一定数の要求を満たすことによって解決する。
- ⑧妥当なことは、いくつかの目標や目的を、ひとつの包括的なプロセスに包摂し、同期化することと考えられる。
- ⑨製品は時が過ぎるとともに自己再生し、ある生産物の「遺伝子」は次世代の製品に生命を与え、またさらに次の世代の製品に生命を与えるというように続く。

本書では、このように、時間を逐次的に考える管理職と同期的に考える管理職の仕事の仕方は全く異なると考えられているわけである。

本章の最後で取り上げられる問題は、逐次的時間観の限界、いいかえればアメリカ企業の問題点、である。国際管理職意識調査によると、長期的見方をする能力は、日本企業が30カ国中のトップであったのに対し、アメリカ企業は18番目であったとされ、著者たちは、これはアメリカ人が逐次的時間観の持ち主だからであるという。

本書によれば、アメリカの計画視野がなぜ短期的なのかについて、MITの産業生産性調査委員会は、アメリカ企業の膨大なエクイティ・ファイナンスを引き受けた株主たちが、引き受けた年から毎年配当を期待していることを原因としてあげている。その結果、アメリカ企業にとっては資本費用が相対的に高くなり、できるだけ早期に利益を上げなければならない。また、アメリカの貯蓄

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

率が低いことによっても、資本費用は高水準になる。さらに、アメリカのトップ経営者の俸給は、一期あるいは半期の利潤量で決められる、といった点があげられているという。

本書の執筆者たちは、しかし、必ずしもこれらの要因が原因ではないという。彼らによれば、アメリカ企業のトップ経営者は、ただ独特な文化パターンを繰り返しているに過ぎない。投資家、管理職、労働者、銀行家、貯蓄者たちはいずれも、多くの自由裁量権を行使できるように、自分たちの所有物をできるだけ短期間に手に入れたいと思う傾向が強い。

時間は流れ去っていくものであるという考え方がアメリカ個人主義の不可分の側面であるというのである。そして、この点はアメリカ人の時間観という観点から次のように敷衍されている。

経営利潤の大きさにしたがってトップ経営者に報酬を支払うというやり方は、彼らに業績について個人的責任感を持たせ、成功に褒賞するという考え方によるもので、それ自体必ずしも間違っているわけではないが、現在の利潤は、一般に現在の業績をもたらしている過去の長い期間にわたる努力と意思決定の結果であるという点についての配慮が欠けている点に問題があると著者達は考える。ボーナスや高額退職金をはずむということは、長期にわたって責任を担う企業から、短期的に利益をむさぼろうとしている者に貨幣を移転することだけは確かであり、その結果長期的見方が失われるのだと考えるわけである。

これに対して、過去は反省を通じて以前より賢くなる者達にとっては現実のものなのであり、未来は、過去、現在、未来という循環を完成させてくれるものであるという循環的な時間の捉え方は、日本、あるいは時間を同期化して考えるその他の文化に、年齢やタテの関係を尊重するように仕向けているものであるとされる。

アメリカでは、人生の峠を越した人はどんどん衰えてゆくだけの存在である。アメリカの管理職たちが製品そのものの誕生、成長、成熟、老衰、死に対して示す態度は、この逐次的時間観によって生み出されていると本書の執筆者たち

は捉えている。アメリカでは、製品も職業も若さがもてはやされる。経済的再生に関しても、逐次的時間観を持つアメリカ人と同期的時間観を持つ日本人、ドイツ人、フランス人とは違った見方を持っている。

アメリカ人にとっての経済的再生は、シュンペーターのいわゆる創造的破壊の大波を経験して行われるべきものであり、老いぼれは去れ、であるのに対して、同期的時間観を持った会社は、子孫を作り、自分の製品が無限に更新されていくような論理、あるいは「遺伝暗号」を見つけようと努力している。アメリカの会社ではそうしたことは珍しい。製品や市場は短命であるという考え方があるため、企業に力があるうちに、年老いた企業からもできる限り利益を絞り出してしまおうとする戦略がとられ、その利益は成長産業の方に回されて、旧い会社は再生資金が欠乏し、姥捨て山で消滅するということになる。このような対比が行われている。

最後に、この時間の問題は第7章でさらに詳しく論じられるとして、ごく簡潔に、アメリカ人は製品の構想から流通までの逐次的段階を一つ一つ押し上げて仕上げていくのに対し、日本人は顧客のニーズに合わせることを目指し、さまざまな技術的成果を並行的にうまく積み上げていくという対比、大量製造システムは逐次的時間思考の産物であるが、フレキシブルな製造システムは微妙な同時進行化の産物であるという対比、およびアメリカのタテ社会は指揮系統、あるいは上意下達の連鎖であるが、日本のタテ社会は、過去、現在、および未来のさまざまな事象の包括的な同位関係であるという対比が述べられて、この章は終わる。

§ 5. 第5章の要約

— 成功者たちの抜擢 & 能力を示す機会均等の保証：獲得地位 vs 生得地位 & タテ社会 vs ヨコ社会 —

本章では、富の創出に関する7つのプロセスのうちの最後の2つのプロセスが取り上げられる。すなわち、第6番目の、成功者たちを抜擢すること（獲得

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

地位 vs 生得地位) と、第7番目の、競争にたいして平等な機会を保証すること (タテ社会 vs ヨコ社会) の二つである。

本章はまず、アメリカ人の業績主義と平等の美德に対する信仰が、アメリカ人のビジネスに関する考え方に大きな影響を与えてきたという書き出しで始まり、以下でこの業績主義をめぐるいろいろな問題が考察される。

アメリカやイギリスの企業では、決して終わることのない競争の世界において、競技者たちはお互いに早いもの勝ちの競争を挑む。そこには誰にでも広く開かれた新天地があり、何度でも挑戦できる世界がある。アングロサクソンの社会がまずこのように描かれる。

これに対して、ある経済諸国はまったく異質な社会であるという点が次のように描かれる。例えば、日本やフランスの高等学校では、学生たちはすさまじい競争を演じているが、ひとたび会社に入社すると、会社は彼らに生得的に当然と考える地位を与え、彼らの才能を十全に発揮できるように保証するのが、会社のタテの身分関係なのである。

続いて本書は、公正な競技場にも問題がないわけではないという点を次のように論じる。すなわち、終わりのなき競争の中で万人が万人を相手に競争しているのだとするなら、後輩たちをコーチしたり育成したりする者がなくなってしまうだろうし、ゲームにおける責任者も判定者もいなくなってしまうだろうという。

他方では、家族主義に対するアメリカ人の反応の仕方が次のように紹介されている。すなわち、温情主義、縁故者びいき、血縁・地縁ブロック、ボス支配、その他の様々な絆、にはアメリカ人は否定的であり、部下とナアナアの上級管理職のいる会社はいかがわしい会社と見られる。当然のことながら会社に対する忠誠とか献身とかはほとんど見受けられない、と。

次いで、上記の2つのジレンマのうちの最初のもの、すなわち、生得地位 vs 獲得地位のジレンマが取り上げられる。管理職は彼らの年齢、学歴、血縁関係、あるいは特定集団のメンバーであるという理由で、当然と認められる地位を与えられるべきであろうか、それとも、その地位を実績によって獲得すべきであ

ろうか、という問題である。そして、とりあえず、アメリカおよびイギリスの管理職たちのほとんどは、地位は獲得されるべきものだと即座に答えるだろうとされる。

ただ、このあと本書では、業績主義と年齢にもとづく特殊な生得主義との比較評価に関する調査の次のようなやや意外ともいえる結果を紹介している。この評価に用いられた命題は次のようなものである。すなわち、「成功し尊敬されるかどうかは勤勉であるかどうかにかかっている。管理職にとって自分の部下より年配であることは重要である。年配の人は若い人より尊敬されるべきだ」というもので、この質問に対して獲得地位賛成、年齢に基づく生得地位反対と回答した割合は、60 %台の高い順から書くと、アメリカ、オーストラリア、カナダ、スウェーデン、イギリスであり、低い方は、シンガポールが44 %、日本42 %、韓国37 %で、その他の国は50 %台である。

本書の著者たちは、この結果は驚くほど接近していると見ており、その理由として、年功による地位は業績による地位と対立するものではないという点と、獲得地位よりも生得地位の方を優先させている国も必ずしも業績主義を否定しておらず、両者を調和させようとし、生得地位も獲得的に見えるように努めているのかも知れないという点をあげる。

そして、その一つの具体的例として、従業員の地位を経験と会社への勤続年数が長くなるに従って引き上げるという、日本や環太平洋諸国で有効に機能していると思われるやり方が取り上げられて、次のように論じられる。そこでは、従業員は年をとるに従ってますますその影響力と価値を高めるであろうと期待されているわけであるが、こうしたやり方の背後にある論理は、年配の人達は多くの経験を積んでおり、従って、その後輩を教育し、よき指導者として振舞うだろうということである。こうした制度は、すべての人が年を取るという理由で公正なものと考えられる。しかし、こうした制度は、その会社の上層部が「役立たず」で占められていない場合にのみ有効であるにすぎない。いいかえると、会社はそのすべての従業員の向上に責任があるのであり、従業員の資質の向上に絶えず投資するのが怠れると大変なことになる。経験給政策は、

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

富の創出を促進したものとそうでないものとを区別するという修正を必要とするわけである。この点で、上述の制度は、業績主義を軽視しているのではなく、遠回しにそれを追求しているのだという。

次に、アメリカの業績主義一辺倒規準にも、プラスの面とマイナスの面があるという問題が論じられている。成績給ないし実績昇給制にはどんな問題があるかという点、もし多くの従業員が協力して成果を上げた場合、彼らの相対的貢献分をどう取り扱うべきか、功績の帰属の仕方を誤った場合、彼らは次の機会に協力するだろうか、という問題があるであろう。また、高い業績を上げた人達が比較的若い年齢で表彰されると、一箇所に落ちつかず、もっと高く買ってくれるところに移ることを続けることになり、給料が急上昇し、顧客の負担が増大することにもなるという問題もある。さらに、次のような問題もある。すなわち、業績主義は完敗者を作り出すということである。しかも、アメリカの敗者の増加には生得的地位の影響が大きいのである。他方、業績を個人の資質に帰するのは、会社が従業員の向上に対して持つ責任の回避を意味する。上級管理者は従業員の質の向上に責任を負っているのであり、その責任を怠るのは、関係するあらゆることについて個人的責任を負うべきであるという独自の規準にもとることにもなるという。

さて、それでは文化はどのようなことを決定するのか。著者たちは、生得地位なり獲得地位なりの影響が緩いときには、どのような競技が最大の努力を傾注するのに値するかを決定するのは文化であるという。貨幣的利益のみで業績を評価する文化の問題点は、同じ額の貨幣的利益でも、それを稼ぐための戦略の相違によって国民経済に与えるインパクトが相違する点が見落とされ、同一視されてしまう点にある。すべての業績に達成する価値があるわけではないのであり、価値を創出するためには、その前にどのような価値が創出に値するかを評価することが先決である。著者達はこのようにいって、結論として、生得的地位と獲得的地位が相互に補完し合うようにするやり方が最も成功裡に機能しているように思われるという。

本章の後半では、いよいよ文化上の相違の問題、すなわち、相対的にタテ型

の社会の文化とヨコ型の社会の文化との間に見られる相違の問題が論じられる。

まず、アメリカ的な考え方からすると、複雑な知識をやりとりする場合には、身分構造がヨコ型である必要があることは自明であるとされる。単純な製品や技術は一人の頭脳で管理できるので、タテ型の身分構造でもこなすことができる。これに対して、例えば、自動車のガソリントankを改造しようとするためには、さまざまな専門知識が必要となるが、この場合の習慣的なやり方は、結論が出るまではすべての知識が同等の重要性を持つように扱われるということであって、これが事物の発見プロセスを促進する最善の策であるというわけである。

ここで、この問題に関連する調査結果を紹介しよう。

ここでの調査結果の示し方は、最もタテ社会的文化を示すものとしてタテ長の二等辺三角形、最もそうでない文化を示すものとしてヨコ長の二等辺三角形、その中間の二等辺三角形、という三つの三角形で身分構造の程度が示される。タテ長のグループに入れている国は、パキスタン、ベネズエラ、香港、東ドイツ、チリ、日本、ブラジル、シンガポール、スペイン、フランス。中間的なグループの国は、オーストリア、インド、ベルギー、イタリア。ヨコ長のグループとしては、カナダ、イギリス、スウェーデン、西ドイツ、アメリカ、オランダの国々である。

次に、文化上のさまざまな特性の原因は、一次元で捉えられるようなものではないとして、二次元の座標軸にさまざまな価値観の座標をとって、四つの象限で異なる特性と類似性を示す、調査結果の新しい示し方が提示される。例えば、タテ社会的価値観－ヨコ社会的価値観軸をタテ軸の上下にし、分析・分解的価値観－総合的価値観軸をヨコ軸の左右にして座標を組むと、第1象限（タテ社会／総合的）にはアジア、南欧、ラテン・アメリカの家族型有機的命令経済が入り、第2象限（タテ社会／分析的・分解的）には指令経済が入る。これはあらかじめ計画し分析するタテ社会、つまり、今では信頼を失った社会主義諸国のことであって、ここでは取り上げる必要がないとされている。第3

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

象限 (ヨコ社会／分析・分解的) は、多数の思想や事業計画がそれぞれ支持を求めて比較的対等な力でひしめき合っている西欧型多元主義の象限である。スウェーデン、イギリス、オランダ、アメリカ、オーストラリア、カナダなどがそこに入れられている。第4象限 (ヨコ社会／総合的) に入れられているのはドイツであるが、それはドイツの特徴を表すものが構造化ネットワークであることによるものであり、ヨーロッパ連合が実現すれば、それも類似の存在になるとされている。

ところで、著者たちは、これらに比べておそらく最も高い重要性を持ち、しかも西欧の人達にほとんど理解されていないのは、第1象限の有機的命令体制であるとしている。著者達によれば、これは最も原始的な型としては、半封建主義の型をとるが、この有機的命令体制がその最も精妙な型をとると、そこでは知識そのもののタテ社会的命令体制が出来上がり、データ収集者や情報提供者の上位にある中級管理職のさらに上位にある最高経営陣と、タテ社会的に組織された人々との間に、コミュニケーションが生まれるという。例えば日本型の有機的命令体制では、起動の方向が上向きで、下位の情報供給者はその情報を上位のもっと上層の調停者に提供し、彼はその情報を組み合わせで一貫したヴィジョンとパターンを作り上げるのであり、タテ社会の各地位にある人々の関係は、物の考え方から見ても感じ方から見ても、密接かつ親密である。何故なら、どの地位にある者達も、有効に調和した状態を創り出すため、全体に適応しなければならないからであるというわけである。

これに対して、著者たちによれば、西欧の上下関係はこれとはほとんど正反対である。すなわち、起動の方向は命令の形で上部から下部へと下向きである。それらの命令は下部で解釈しなければならないような曖昧で概括的なものではなく、分析的、厳密、かつ細目的である。上下の各地位にある者の相互関係は非個人的、合理的、功利的、かつ冷淡なものである。西欧のビジネス界では、近年、このようなタテ社会的身分構造は、複雑な情報を処理する妨げになるという見解が高まりつつはあるが、他方、このようなタテ社会的身分構造がなければ、個人主義は無政府状態に陥ってしまうところが厄介なところだとされて

いる。アメリカ型タテ社会も命令型である。

日本型タテ社会については同格的 (appositional) という言葉が使われている。これは「ぴったりした、適切な、うまく適合した」ということを意味しているという。つまり、タテ社会の一番下にある人たちが、顧客が何を望んでいるかについてのおびたしい個別的情報を会社の上部に送り込み、上部の人たちはそれらの情報を総合し、それに適応するように対応する、ということの意味しているというわけである。そして、この点から、日本の労働者は、単に他人の考え方の履行者ではなく、新しい調和の構築に利用される重要な情報の提供者なのだとされ、日本のタテ社会は家族的、親愛的、下意上達のかつ情報集約的であると総括されている。

ドイツについては、その構造化ネットワークが相互に比較的に平等であると同時に緊密にまとまりがとれている点を特徴としてあげている。そしてその点から、ドイツの強みは、さまざまな資材納入業者、産業、労働組合、顧客の間に、構造化された相互関係がある資本財産業にあるとされる。ドイツのヨコ社会はきちんと構造化されているのであり、こうして、ヨコ社会とかタテ社会という言葉も、アングロ・サクソンの話のなかで登場するものと同一の意味合いをもつものではないことになる。

次に、上でタテ社会－ヨコ社会軸に分析的価値観－総合的価値観軸を交差させ、各国が文化的にどの象限に属するかを見るという方法をとったのと同様に、新たに4つのテーマを取り上げて、それぞれについてジレンマの軸を交差させ、テーマ別の各国の文化を、この座標体系のそれぞれの4つの象限に配置して分類するという分析方法が試みられる。取り上げられているテーマは、A「組織のイメージ」、B「管理職が自分の宮仕えについてもつ考え方」、C「社会秩序の原理は何か」、D「経済発展の論理」である。

まず、A「組織のイメージ」については、タテ軸に普遍主義－個別主義がとられ、ヨコ軸に分析的－総合的がとられて、普遍主義と総合的とを兼ね備えている第1象限にはドイツが、普遍主義と分析的の第2象限にはアメリカ、イギリス、オーストラリア、オランダが、個別主義と総合的の第4象限に日本、シ

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

ンガポール、スペインが入れられるという分類が示される。なお、第1象限には機械システム、第2象限には機械、第4象限には有機体というたとえ＝象徴的表現が与えられている。また第3象限が空白なのは、分析的でかつ個別的な文化なるものは論理的ではないからで、すべての組み合わせが文化的に可能であるわけではないとされる。

B「管理職が自分の宮仕えについてもつ考え方」については、タテ軸に個人主義－集団・組織軸、ヨコ軸に自己基準－外部基準軸がとられ、管理職が自分たちの宮仕え人生と経歴をどう見ているかが考察されている。第1象限の自己基準の個人主義のところにはアメリカ、イギリス、オーストラリアといった英語圏民主主義国の人たちが入れられているが、そこでは彼らの宮仕え人生を個人の努力によって一步一步上っていく階段、ないしは出世の梯子と見る傾向があるという。ここの名称としてのたとえ、つまり象徴的表現は階段である。外部基準の個人主義の第2象限にあるのはオランダである。この象限の名称としては、堤防にできた穴に指を突っ込むという個人のイニシアティブによって、外的脅威に抵抗し通したオランダ少年を讃えるという理由から、堤防という象徴的表現が使われている。外部基準の共同社会主義の第3象限は、日本、シンガポール、スペインが占めている。これらの国の管理職については、自分たちの宮仕え人生を、自分たち一人ではどうにもできないが、もし団結してあたれば順応させることができる力で動かされているローラー・コースターのように見ることが多いというたとえが使われている。自己基準性と集団志向との組み合わせの第4象限には、フランスが入っている。連带的、革命的行動と論理的思考に対する深い精神的傾倒とが結びついた存在を象徴するためという理由で、これにはバリケードというたとえが選ばれている。

C「社会秩序の原理は何か」というテーマは、さまざまな文化にどんな社会秩序原理が支配しているかを考察するものである。個人主義－集団・組織をタテ軸にとり、個別主義－普遍主義をヨコ軸にとると、第1象限の個人主義的かつ普遍主義的な国を代表するのは、アメリカ、イギリス、オーストラリアであり、そこでは利己心を守る法的装置が強調されるということから、利己主義に

対する法的規制という表現が採用されている。このような特徴は、アメリカに、日本の人口一人当たりの弁護士数の23倍に及ぶ弁護士が存在している理由を説明するものであるとされている。集団組織と個別主義の第3象限には、日本、シンガポール、香港などが入るが、そこでは儀式や儀礼に支えられたさまざまな人間関係の調和の美学が重視されるということから、ここはさまざまな関係の調和の美学の象限と名付けられている。集団・組織－普遍主義の第4象限はドイツが占め、コンセンサスと秩序と名付けられている。第2象限は空白になっているが、これは、個人主義的であると同時に個別的であろうとする文化は無政府状態を招くもので、存在しえないからということのようである。

D「経済発展の論理」では、タテ社会－ヨコ社会をタテ軸にとり、生得地位－獲得地位をヨコ軸にとって、どの象限に位置するかによって、さまざまな種類の文化に見られる経済発展の論理の相違を考察している。第1象限と第3象限は空白になっている。厳格なタテ社会は獲得地位の実現を妨げるし、平等と生得地位も両立しないからである。ヨコ社会と獲得地位を組み合わせる第4象限の説明から見ると、ここは機会均等を通じての獲得地位を評価する経済であるとされ、自由競争のための公正な競技場と名付けられている。この論理は、公正な競争で最も成功した国民あるいは会社が、全体としての経済発展を最善に発展させるだろうというものだとされ、アメリカ、イギリス、スウェーデン、ドイツがここに入れられている。タテ社会と生得地位の組み合わせによる第2象限には、日本、シンガポール、フランス、スペインが入っていて、この象限は産業政策あるいは計画的資本主義と名付けられているが、この経済発展の論理は第4象限のそれとは異なっているとして、次のように述べられる。そこではある種の技術や基幹の製品分野が国家的に重視され、その優先順位構造の中で高い地位が与えられる。すなわち、そこでは資本主義というものは、官僚あるいはエリート政治家たちが創り出した特定の国家計画に適合させられなければならない。こうした文化は競争をそのような目的に合うように舵取りしようとするのであり、それはしばしば産業政策と呼ばれる。産業政策は、日本、シンガポール、フランスに見られるように、強力で生得的地位を誇るエリ

『七つの資本主義』を読む (1) (山口)

ートたちをもつ国では比較的容易に達成される。このようにいつている。

以下の3章では、以上のA～Dの方法の延長線上で、とりわけ日本人の管理職たちの行動の理解のための考察に進むことになる。

(未完)